

学校编码: 10384

学 号: 17920091150815



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

小议应收账款催缴流程优化

——以马士基航运为例

A Study on Collection Process of Accounts Receivable

——A Case based on Maersk Line

王 玲

指导教师姓名: 李 常 青 教 授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2014 年 7 月

论文答辩时间: 2014 年 8 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

马士基航运与丹马士物流同属于 A.P 穆勒马士基集团旗下的子公司,但在财务上是分别独立核算的。马士基航运主要是提供集装箱海运服务,丹马士物流是为客户提供物流供应链整合服务,丹马士物流是马士基航运的信用客户之一,同时也是唯一的集团内部客户。马士基航运对丹马士物流有大量的应收账款,主要是海运费等相关费用。

2012 年中旬,马士基航运中国区开始运行了大财务团队项目,根据财务部工作的内容和性质,将简单的数据处理财务记账工作整合到成都的数据处理中心,马士基航运财务部门组织架构的重大变化,使得涉及应收账款核对流程的部门增加,在一定程度上加大了应收账款业务确认流程的复杂性;另外,各项财务记账工作刚刚转移至成都操作不久,同时又由于马士基成都财务数据处理中心的一线员工大多是刚毕业的学生,缺乏在财务上的工作经验,导致了马士基航运对丹马士物流的应收账款对账、催缴及收款都比较慢,业务部门和成都的财务数据处理中心的配合不够密切,导致应收账款周转天数一直居高不下。

本文正是在这一背景下萌发而成,分五个阶段阐述:第一,应收账款催缴流程的现状分析。第二,应收账款催缴流程表面问题的分析。首先解决容易解决的问题,在流程优化前期取得初步成效。第三,应收账款催缴流程实质问题的分析。从外部收集聆听客户的声音,从内部分析具体流程及解决两个主要问题,即太晚安排付款和不合理的账单发送时间。第四,确定应收账款催缴流程存在问题的解决方案。基于确定的两个主要问题选出解决方案,并且进行测试,最终确定方案,方案一,将账单核对的时间从三周缩短到两周。方案二,所有超过七天的未确认账单不管丹马士物流有没有提出争议费用申请都直接进入争议费用处理流程。第五,实施方案。实施方案前充分准备,做好方案实施的多角度分析、风险分析、利益相关者分析。然后执行方案并且用管制图衡量方案实施成效,更新流程图、制定 SOP。经过流程优化,应收账款周转天数从原来的 45.95 天降低到 29.46 天。

关键字: 马士基, 应收账款, 流程优化

Abstract

Maersk Line and Damco Logistics are both belong to AP Moller Maersk Group, but financial accounting register independently. Maersk Line is a container shipping company, Damco Logistics is a supply chain integration logistics company. Damco Logistics is one of Maersk Line's credit customers, and also the only internal customers. There is a lot of accounts receivable between Maersk Line and Damco Logistics, mainly from freight and related costs.

In mid-2012, Maersk China, began running one team finance project, move the simple data processing task and financial accounting register to Chengdu GSC. Account receive collection process is more complicate due to big change of Maersk finance department. DSO is higher than before because GSC is not familiar with the new process and many freshmen just graduated from university.

This article is focus on the account receive collection process improvement. First, identify problems basing on current process with flow chart, SIPOC, stakeholder Matrix, system context diagram, 3 Question Model. Second, analysis, gain quick win, find the main problem: arrange payment too late and unreasonable debit note schedule. Third, test and study basing on voice of customers, CTQ tree, fish bone, pareto chart, Fourth, identify solutions to test: shorten validation time from 3 weeks to 2 weeks and all pending 7+ items are followed dispute process. Fifth, implementation, comprehensive analysis and risk control before project running, flow chart and SOP refresh. Conclusion, DSO gets down from 45.95 to 29.46.

Keyword: Maersk, AR collection, process improvement, PDSA, control chart

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究背景、目的、意义	1
第二节 主要研究内容	2
第三节 研究思路与方法	3
第二章 相关理论研究综述	5
第一节 PDSA 模型的基本概念	5
第二节 管制图的基本概念	6
第三节 SIPOC 模型的基本概念	7
第四节 排列图(PARETO DIAGRAM)的基本概念	8
第五节 鱼骨图的基本概念	9
第六节 六顶思考帽的基本概念	9
第三章 马士基集团简介及应收账款催缴流程现状	11
第一节 集团简介	11
第二节 应收账款管理出现问题的背景	13
第三节 应收账款催缴流程的现状分析	14
第四章 应收账款催缴流程表面问题的分析及解决	22
第一节 催缴流程五个表面问题的分析	22
第二节 表面问题的解决	23
第三节 四种方案实施结果的评价	24
第五章 应收账款催缴流程实质问题的分析	27
第一节 客户的声音的聆听和收集	27
第二节 应收账款催缴周期长的内因分析	29
第六章 应收账款催缴流程优化方案的确定	33
第一节 解决方案的提出	33

第二节 解决方案的选定·····	34
第三节 解决方案的试行·····	35
第七章 应收账款催缴流程优化方案的实施 ·····	39
第一节 方案实施前的多角度分析·····	39
第二节 方案实施的风险分析·····	39
第三节 方案实施的利益相关者分析·····	40
第四节 方案的实施·····	41
第五节 流程优化后流程图的更新·····	43
第八章 总结 ·····	45
参考文献 ·····	48
致 谢·····	51

Contents

CHAPTER 1 OVERVIEW	1
SESSION 1 BACKGROUND	1
SESSION 2 RESEARCH MEANING	2
SESSION 3 THEORETICAL BASIS AND RESEARCH METHOD	3
CHAPTER 2 RELATED THEORY	5
SESSION 1 PDSA MODEL	5
SESSION 2 CONTROL CHART	6
SESSION 3 SIPOC MODEL	7
SESSION 4 PARETO DIAGRAM	8
SESSION 5 FISHBONE CHART	9
SESSION 6 SIX THINKING HATS	9
CHAPTER 3 MAERSK INTRODUCTION	11
SESSION 1 THE BASIC INFORMATION OF MAERSK	11
SESSION 2 BACKGROUND OF ACCOUNT RECEIVABLE MANAGEMENT PROCESS	13
SESSION 3 LEARN THE WHOLE PROCESS OF ACCOUNT RECEIVABLE COLLECTION	14
CHAPTER 4 QUICK WIN SOLUTION	22
SESSION 1 ANALYSIS AND CLASSIFY PROCESS WASTE	22
SESSION 2 IDENTIFY QUICK WIN MATRIX	23
SESSION 3 MEASURE CONTROL CHART RESULTS	24
CHAPTER 5 ANALYSE ACCOUNT RECEIVABLE COLLECTION PROCESS	27
SESSION 1 COLLECT CUSTOMER VOICE	27

SESSION 2	INTERNAL ANALYSIS ON AR LONG OUTSTANDING	29
CHAPTER 6	FIND THE SOLUTION AND TESTING	33
SESSION 1	FIND SOLUTIONS	33
SESSION 2	CHOICE SOLUTIONS	34
SESSION 3	TEST AND IDENTIFY SOLUTIONS	35
CHAPTER 7	IMPLEMENT THE SOLUTION	39
SESSION 1	SIX THINKING HATS ANALYSIS	39
SESSION 2	RISK ANALYSIS	39
SESSION 3	STAKEHOLDER ANALYSIS	40
SESSION 4	IMPLEMENT THE SOLUTION	41
SESSION 5	UPDATE PROCESS CHART	43
CHAPTER 8	SUMMARY	45
REFERENCES		48
THANKS		51

第一章 导论

第一节 研究背景、目的、意义

马士基航运与丹马士物流同属于 A.P 穆勒马士基集团旗下的子公司,但在财务上是分别独立核算的。马士基航运主要是提供集装箱海运服务,丹马士物流是为客户提供物流供应链整合服务,丹马士物流是马士基航运的信用客户之一,同时也是唯一的集团内部客户。马士基航运对丹马士物流有大量的应收账款,主要是海运费等相关费用。

2012 年中旬,马士基航运中国区开始运行了大财务团队项目,一方面旨在减少财务的行政成本,根据财务部工作的内容和性质,将简单的数据处理财务记账工作整合到成都的数据处理中心,充分利用成都的高校资源和税收优惠政策,减少各地分公司的人力成本;另一方面同时进行财务部的转型,各地分公司的财务部门不需要再做之前简单的财务记账的工作,将更多的精力转移到客户身上,了解客户的需求以及对马士基现有流程的满意度;同时着重于公司内部的事务,比如:改善流程管理,参与业务部门的日常经营,提供良好的财务经验判断和建议,保持与银行和税务局之间的良好关系,紧跟税务政策的变化,做好公司内部税收政策的宣传,处理好内部审计等相关事宜。

任何一个组织架构的变化必然会存在有利又有弊的地方,马士基航运财务部门组织架构的重大变化,使得涉及应收账款核对流程的部门增加,在一定程度上加大了应收账款业务确认流程的复杂性;另外,各项财务记账工作刚刚转移至成都操作不久,同时又由于马士基成都财务数据处理中心的一线员工大多是刚毕业的学生,缺乏在财务上的工作经验,导致了马士基航运对丹马士物流的应收账款对账、催缴及收款都比较慢,业务部门和成都的财务数据处理中心的配合不够密切,应收账款确认流程存在一定的问题。衡量马士基航运应收账款管理的指标应收账款周转天数 DSO 一直居高不下,高达 45.95 天,远远大于目标天数 34 天,这让财务部和管理层深为关注。

本文正是在这一背景下萌发而成,希望通过利用 MBA 课程的学习,学以致用,解决公司的实际问题。以发散性的思维方式,系统的理论支持,深入了解企

业的业务流程，分析问题的深层原因，提供有效的解决方案，并且确实实施方案。改善企业的应收账款的管理流程，降低应收账款周转天数，帮助企业更快的收回应收账款，改善现金流，降低财务行政成本。

第二节 主要研究内容

本文以马士基航运为例，选取对马士基集团的内部客户丹马士物流的应收账款催缴流程为研究对象，分析马士基应收账款催缴流程的现状、特点及应收账款周转天数居高不下的原因，寻求流程的优化。

首先，应收账款是指企业在正常的经营过程中因销售商品、产品、提供劳务等业务，应向购买单位收取的款项，包括应由购买单位或接受劳务单位负担的税金、代购买方垫付的各种运杂费等。

应收账款是伴随企业的销售行为发生而形成的一项债权。因此，应收账款的确认与收入的确认密切相关。通常在确认收入的同时，确认应收账款，同时，应收账款也表示企业在销售过程中被购买单位所占用的资金。

在集装箱海运行业，船东开出的提单就是货权，客户要取得货权首先要取得船东的发票并且及时付款。对于马士基航运而言，非信用客户主要采用及时付款的方式，应收账款主要来源于一直有业务往来的各家信用客户，这些客户主要是长期合作关系或者是在当地业务市场份额比较大的货代公司，考虑到业务合作的长期性和操作便利，马士基和各家信用客户签订周结，半月结和月结协议，应收账款由此产生。

其次，应收账款管理流程的完善能够保证足额的、及时的收回应收账款，降低和避免信用风险。企业及时收回应收账款可以大大地弥补企业在生产经营过程中的各种耗费，保证企业能够持续经营；对于被拖欠的应收账款应及时采取措施，组织催收；对于确实无法收回的应收账款，凡符合坏账条件的，应在取得有关证明并按规定程序报批后，作坏账损失处理。

马士基航运对应收账款管理主要运用的是以应收账款周转天数来衡量。对于内部而言，应收账款流程的优化可以提高效率减少内耗成本，加强各个部门之间的合作，同时也加快了海运费的回收，有利于改善马士基航运现金流状况。对于外部而言，应收账款流程的优化也能为信用客户带去更好的客户体验，让客户感

受到方便快捷的对账流程，清晰的账目，保持和客户的良好关系。

第三节 研究思路与方法

本文在马士基航运的应收账款周转天数高这一背景下而萌发的，选取内部客户丹马士物流来研究，主要是因为首先丹马士物流与马士基航运同属于马士基集团旗下的子公司，是兄弟公司，两个公司的企业文化背景相似，更容易探讨到具体应收账款流程的细节方面，容易达成一致，其次能够在应收账款流程改变之后的测试阶段得到较好的配合，有利于该流程的改善推广。

本文将分为五个阶段来分析应收账款流程存在的问题以及流程的优化：

第一、分析应收账款催缴流程现状。首先，要了解应收账款从产生，生成账单，核对账单，处理争议费用，开发票，收款，直到销账整个流程，运用 SIPOC 模型及流程图工具进行分析。

第二、找出并解决应收账款催缴流程存在的表面问题。首先，根据在现状分析阶段得到的流程图和 SIPOC 模型分析在应收账款流程中是否有存在资源的浪费，运用八种浪费类型归类；其次，提出解决流程中浪费环节的方法并实施，运用速赢矩阵首先解决容易解决的问题，在流程优化前期取得初步成效。

第三、分析催缴流程存在的实质问题。首先，收集客户声音，以邮件或者电话的形式将问题传达给客人，包括丹马士物流和成都数据处理中心的销账部门，将客户的反馈意见转化为可以流程衡量和结果衡量的步骤，运用关键质量特性树（critical-to-quality tree）；其次，进一步分析流程中存在问题的内在原因，运用鱼骨图；第三，将找出的原因按权重分类，绘制排列图(PARETO DIAGRAM)，根据二八定律，找出最主要的两个问题，运用五个为什么（dress root cause-5 why）找出两个问题的最深层原因。

第四、确定解决方案并测试。首先，找出解决在分析阶段找到的两个问题的解决方法；第二，对各个方法进行重要性和实施难易程度分析并且选出最终解决方法，运用难易与影响矩阵（impact/ease matrix）；第三，明确解决方法的实施细则，负责人，以及衡量标准；绘制管制图（Control Chart）来衡量测试阶段，采用的解决方案是否有效；根据管制图结果，最终确定解决方案。

第五、实施方案。首先，方案实施前的多角度分析，运用六顶思考帽；其次，

对最终方案进行风险分析，运用风险管理表；第三，和流程改进所涉及的各个部门沟通，再次运用利益相关者分析图；第四，实施方案，绘制管制图(Control Chart)来测试最终解决方案是否有效。第五，根据改进的流程绘制新的流程图。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章 相关理论研究综述

通过 MBA 课程《公司理财》、《财务分析》、《管理会计》及《运营管理》的理论学习,以及课后相关的案例的实践,同时结合日常工作中的流程优化工具的学习,初步掌握了财务分析和流程管理的基本方法,希望能在本文中学以致用。

第一节 PDSA 模型的基本概念

PDSA 循环模型又可称为戴明循环,总共由四个阶段共同组成:计划、执行、学习和反应。戴明循环的研究起源于 20 世纪 20 年代,最早是由有着“统计质量控制之父”之称的著名的统计学家沃特·阿曼德·休哈特(Walter A. Shewhart)提出的,在当时引入了“计划-执行-检查(Plan-Do-See)”的雏形,后来由美国质量管理专家戴明在休哈特的 PDS 循环的基础上进一步完善,逐步发展成为“计划-执行-检查-处理(Plan-Do-Check/Study-Act)”这样一个质量持续改进模型。

作为一个质量持续改进模型的戴明循环,主要强调的是持续改进与不断学习,它包括四个循环反复的步骤,即计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check/Study)、处理(Act)。

计划(Plan)阶段,通过一个团体讨论的方式或个人的思考来确定某一行动或项目的方案,包括活动计划的制定及目标的确定等。

执行(Do)阶段,依据计划中的方案通过执行人去设计和执行,实现计划中的任务或内容。

检查(Check/Study)阶段,通过执行,实现计划的内容后,检查执行情况,总结执行结果,分清执行对错,明确执行效果,比如“哪些执行错了,或哪些执行对了”,“计划执行的如何,有没有达到预期的效果”,找出问题。

处理(Act)阶段,通过深入的检查后,对结果进行处理,并做出认可或否定。如果是成功的经验,一定要加以肯定,并且以模式化或者标准化的方式给予适当地推广;如果是失败的教训,一定也要加以总结,以免重复出现;这一轮暂时还未解决的问题放到下一轮的 PDSA 循环。^①

^①根据刘庆超著,基于 PDSA 戴明循环的 S 阶段在现场改善中的作用研究,《科技与企业》2012 年第 24 期资料研究整理

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库